



نفحات إدارية للإمام الصادق (ع)

السيد حسين حسن محمد جواد بدر الدين



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق محمد وعلى آله الميامين .

إن الثقل الأصغر (آل البيت عليهم السلام) قد تناولوا جوانب مهمّة في حياة المكلف الإدارية

فضلاً عن توجيههم له عبادياً واجتماعياً وسلوكياً، بشكلٍ يوضح ما جاء به التنزيل الكريم في الثقل الأكبر

، وأحبّ أن أضع بين أيديكم بحثاً إدارياً مُستفاداً من حديثي الإمام الصادق عليه السلام لبعض العمال

الإداريين عن كيفية التعااطي مع السلطان أو المدير والرئيس والتعااطي مع المرؤسين ، آملاً أن يُعجبكم

وتطبقون ما يحوي من أفكار إدارية سامية.

السيد حسين حسن محمد جواد بدر الدين



إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى سيدي الإمام الصادق عليه

السلام آملاً شفاعته جده المصطفى (ص) وشفاعته يوم المحشر.

• الحديث الأول:

جاء في السيرة أن أبا عبد الله كاتب المهدي¹ أنفذ رسولاً إلى الإمام الصادق (ع) بكتابٍ يقول فيه : ... وحاجتي إلى أن تهدي إليّ من تبصيرك على مداراة هذا السلطان ، وتدبير أمري كحاجتي إلى دعائك لي .

فقال² (ع) لرسوله : قل له :

" إحذر أن يعرفك السلطان بالطعن عليه في اختيار الكُفّة، وإن أخطأ في اختيارهم، أو مصافاة من يُباعدهم وإن قُرِبَت الأواصر بينك وبينه، فإن الأولى تغريه بك، والأخرى توحشه منك، ولكن تتوسط الحالين "

¹ . تجدر الإشارة أن اسم كاتب المهدي (المهدي هو الخليفة العباسي الثالث ابن ابو جعفر المنصور العباسي ويُقال إنه كان رؤوفاً بالشيعّة ومنع من قتلهم) يُدعى أبو عبيد الله معاوية بن يسار وكان وزيراً له وكان المهدي والياً لأبيه المنصور على طبرستان ويمكن أن تكون هذه الرسالة في حياة المنصور الذي اغتال الإمام الصادق (ع) في ولايته أي قبل تولي المهدي ابنه الخلافة، ويمكن أن يكون ابو عبد الله الكاتب والمهدي شخصياتٍ أخرى عاصرت الإمام الصادق (ع) لم يتسنّ لنا معرفتها.

² . الرواية 52 من كتاب نزّهة الناظر وتنبيه الخاطر للحلواني ص 114.



ونستفيد من هذه المقطع التالي:

- التحرّز من الطعن العلني والانتقاد المباشر للمُختارين في المناصب المختلفة من وزراء وأعوان وخدم ممن اختارهم السلطان بنفسه وإن كان خياره خاطئاً، لأن ذلك مقدمةٌ لإفساد علاقتك به وتباعده عنك.
 - التحرّز من مصافاة ومصادقة وتقريب من أبعدهم السلطان أو نفاهم، ولا تشفع في ذلك منزلتك عنده، إذ إن الأثر النفسي بالوحشة منك يغلب عليه، وكأنه يعتبر أنك قربت عدوه منك.
 - التوسّط بين الحاليين عبر إعطاء الرأي والنصيحة في اختيار المنصب ، ومحاولة التقريب في حال الاختلاف .
- " واكتفِ بعيب من اصطفوا له، والإمساك عن تقرّيبهم عنده، ومخالفة من أقصوا بالتنائي عن تقرّيبهم، وإذا كدت فتناً في مكائدتك."



ونستفيد من هذه المقطع التالي:

- الإبتعاد عن ذكر معائب من ناصر وه واصطَفُوا له وأبرزوا ولاءهم له (أو أن هناك أحدُ اصطفاهم له ولخدمته)، كما والإبتعاد عن السعي في مدحهم وتببيض صورتهم، لعلَّه لأنهم بما أنهم اصطَفُوا لخدمته من تلقاء أنفسهم أو باستدعائهم منه أو باصطفاء أحد، فلا يُعلم هدفهم ولا تُشخّص نواياهم تجنباً لمغبة مُطالبة السلطان لك بسبب خيانتهم له تبعاً لمدحك مثلاً.

- عدم تقريب المُبعدين ومن أقصاهم السلطان، وتجنّب التعاطي معهم، ومع الإضطرار لمثل ذلك فعليك بالصبر والتأني.

"واعلم أن من عَنَّف بخيله كدحت فيه بأكثر من كدحها في عدوه ، ومن صَحِب خيله بالصبر والرفق كان قَمِناً¹ ، أن يبلغ بها إرادته ، وتنفذ فيها مكائده".

¹ . خليفاً وجديراً.





ونستفيد من هذه المقطع التالي :

- استخدام الرفق والصبر والتأني لبلوغ الغاية والأهداف واستخدام (ع) تعبير تعنيف الخيل - التي قد تنتفض على سائسها إذا ما أشعرها بالإهانة وترمي به على الأرض بالتالي تضرب قائدها ولا تضرب عدوّه - لإيصال فكرته بأهمية الإستخدام الصحيح للمقومات واللفظ في الطلب الممزوج بالصبر والتأني والرفق سواءً في التعاطي مع الرتبة الأعلى أو الأدنى للوصول الصحيح للهدف.

" واعلم أن لكل شيء حداً، فإن جاوزه كان سرفاً، وإن قصر عنه كان عجزاً، فلا تبلغ بك نصيحة السلطان إلى أن تُعادي حاشيته وخاصته، فإن ذلك ليس من حقه عليك، ولكن الأقصى لحقه، والأدعى إليك ببسلامة أن تستصلحهم بجهدك، فإنك إذا فعلت ذلك شكرت نعمته، وأمنت حجته، وطلب عدوّه عندك ".

ونستفيد من هذه المقطع التالي :

● التزام الحدود المتعارفة سواء في العلاقات أو الموارد حيث أن تجاوز الحد يُعدّ

إسرافاً والتقصير عنه يُعدّ عجزاً ، وهذا ينسحب أيضاً على النصيح فلا يفرط فيه أو

يقصر به .

● عدم بلوغ مرحلة من الإستيناس تجاه السلطان بحيث يقدر على معاداة خاصته

وحاشيته، أو أن يسعى في تحطيم صورهم وإقصائهم وتتبع عثراتهم لزيادة تقرّبه

من السلطان، فهذا ليس من حقوق السلطان (من الممكن اعتباره كحق الصديق، حيث

أن سياق الحديث هو لتجنّب السلطان ومداراته خوفاً من بطشه فكيف يكون له

حق؟؟؟؟!! فيمكن أن يوجّه استخدام كلمة " حقّه " من ناحية مصادقته لا أن يكون

حافزاً للولاء المطلق له ومُشاركته في الظلم والأذى للشيعه أو لغيرهم) بل أقصى

حقّه تقريبيهم واستمالتهم وتشكيل حالة رضا وقبول عندهم ، وبهذا الفعل يكون قد

أسدى له خدماتٍ مُقابل تقريبيه له (شكرت نعمته وأمنت حجتَه) وأمن جانبك بحيث

لا يتسلّل عدوه من قبلك .

" واعلم أن عدو سلطانك عليك أعظم مؤنة منه عليه ، وذلك أنه تكيدّه في الأخص من

كفاته¹ وأعوانه فيُحصى مثالهم ، ويبلغ آثارهم ، فإن نكأه فيك² وسَمَك بعار الخيانة

والغدر ، وإن نكأ نكأه بغيرك ألزمك مؤنة الوفاء والصبر والعنى ."

ونستفيد من هذه المقطع التالي:

• عدوّ السلطان هو عدوّك فلا تقرّبه ولا تُدنيه ، وهو أشدّ عداوة لك من سلطانك ،

حيث أن كيد العدو ومكره في حاشية السلطان وأهل خاصّته فتتكشف تدابير السلطان

وخططه وبرامجه وأسراره وهو (الخرق من الخاصة) أشدّ وطناً على السلطان

من الكيد بغيرهم ، فإنه أي العدو إذا استطاع إختراق السلطان فيك قد وسَمَك أي

جعل فيك علامة الغدر والخيانة ويصحّ أن يكون الوسم من السلطان أو عدوّه فلا

اختلال في المعنى حيث أن السلطان يسمك بالغدر إذا استطاع كشفك ، والعدو يعرف

أنك غادر وطباعك الخيانة فبكلّي الحالتين أنت مُدان ، وإذا ما تمّ الإختراق بغيرك

فهذا يوَلّد حذراً من السلطان يدفعه إلى أخذ عهود الوفاء منك ويلزمك بالإنصواء في

¹ . أي أن مكره في المقرّبين من السلطان أشدّ وطأةً وأعظم خسارة.

² . أي اخترق السلطان عبرك.



أُمُورٍ تَتَعَبُكَ ، وَبِالتَّالِي إِنْ مَكَرَ الْعَدُوَّ يَسَبِّبُ التَّعَبَ وَالنَّصَبَ لَكَ فِي كُلِّ الْحَالَتَيْنِ ،

مَا كُنْتَ بِالْغَنَى عَنْهُ إِسَاساً ، فَيَكُونُ التَّخَلُّصُ مِنْ هَذَا بِالْإِبْتِعَادِ عَنِ الشَّبَهَاتِ وَسَدِّ بَابِ

اِخْتِرَاقِ الْعَدُوِّ عِبرَ تَجَنُّبِ الْأَمَاكِنِ وَالْوَسَائِلِ الَّتِي تَسَبِّبُ الْوَسْمَ بِالْخِيَانَةِ أَوْ بِإِسْدَاءِ

النَّصَحِ وَالطَّرْقِ الْعَمَلِيَّةِ لِحِمَايَةِ السُّلْطَةِ مِنَ الْأَخْتِرَاقِ.



● الحديث الثاني:

قال الإمام الصادق (ع) لبعض شيعته يوصيه¹ ، لما أخبره أن السلطان قد قبله وأقبل عليه :

" إعلم أن التشاغل بالصغير يخلّ بالمهمّ، وإفراد المهمّ يأتي على الصغير، ويلحقه بالكبير.. وإنما يمشي بهاتين الخلتين السلطان الذي تحمله قلة الثقة على ترك الإستكفاء، فيكون كالنهر بين الانهار الصغار، تنفجر إليه عظام الأودية، فإن تفرّد بحمل ما تؤدي إليه، لم يلبث أن يغمره، فيعود نفعه ضرراً، فإن تشيعه فجاز (لعل الصحيح مجارٍ) تعلق به حمل بعضاً، فعاد جنباه خصباً ... فابدأ بالمهم، ولا تنسَ النظر في الصغير."

¹ . كتاب نزهة الناظر وتنبيه الخاطر للحلواني ص 118 ح 58.





ونستفيد من هذه المقطع التالي:

- عدم الإخلال بالأهداف العامة - التي يُعبّر عنها بالإستراتيجية وهي ما يكون نابعاً من رؤية أية منظمة - على حساب الأهداف الخاصة الصغيرة - التي يُعبّر عنها بالتكتيكية - التي تحرف مسار الهدف بالإهتمام العريض بها، مع عدم الإغفال عن ضرورة إنجازها بإتقان وبكفاءة.

- عدم إهمال الأهداف التكتيكية وإنجازها، ومنها التفاصيل الإدارية الصغيرة التي لا يمكن تأجيلها أو تركها، من دون الإنشغال عن الأهداف الإستراتيجية وإرهاق مقدّراتها.

مثال تطبيقي :

الهدف الإستراتيجي : رعاية فقراء الشيعة في لبنان

الهدف التكتيكي: إيصال الإمدادات العينية لكلٍ منهم يروح تحت بعض الحسابات الضيقة إدارية كانت أو مناطقيّة أو عائلية.



نعم لا نستطيع إهمال الحسابات والعوائق ضمن العمليات الإدارية، ويجب التفرّغ لحلّها
وصرف الموارد في إنجازها، لكن لا على نحو إهمال القضية الكبرى وتوليد التبرّم
والضجر عن الهدف الإستراتيجي (العام).

- إن إنجاز الأهداف العامة بكامل مندرجاتها يؤدي حُكماً إلى تنفيذ الأهداف الصغار
مع مراعاة خصوصيّة كل هدف حسب حاله .
- من أسباب فشل القائد أو المدير هو اهتمامه بصغائر الأمور بنفس القدر باهتمامه
بعظائرها، وهذا ينمّ عن عدم الثقة في عمّاله وموظفيه، فالأجدى له أن يرتّب الإدارة
والوظائف من جديد حسب ما تقتضيه مصلحة الهدف العام.

وقد شبّه الإمام (ع) مخرجات الحركة الإدارية والسير نحو أهداف المنظمة العامة التي
يقودها القائد بالنهر الكبير (أو شبّه القائد بالنهر الكبير) تصبّ فيه كل الأنهار الصغار
(وهي الموظفون والإداريون والعمّال الذين ينفذون الأهداف التكتيكية رعاية للأهداف
العامة) النابعة من الجبال وسفوحها والأودية وروابيها وسواقيها حيث تحمل معها الماء
وهو الرافد الأساسي المطلوب ، مع ما يلتقطه من أوساخ وجذوعٍ تعيق تقدّم النهر الكبير



بحال انصبابها به ، لذا لا بدّ من تصفية الأنهار الصغار من أوساخها وأخذ مائها فقط ،

ليتسنى للنهر الكبير شقّ طريقه وسط الوديان مؤدياً للخصب واخضرار الجوانب ، مانعاً

من الجذب ، وهذا القائد الحامل للمسؤوليات الجسام الطالبُ تحقيقَ الأهداف العامة لا بدّ

له من تصفية الأمور ومعالجتها وتوزيعها ، وحمل ما يراه مهماً ، الذي لا يمكن حلّه إلا

به وترك تفاصيل الأمور وصغائرها لفريقه الإداري ، وصرف اهتمامه لما يرتبط

بالأهداف العامّة ، مع عدم غفلته على إتمام سير الأمور في العمليات الإدارية الصغرى.

" واجعل للأمور الصغار من يجمعها ويعرضها عليك، دفعتين أو أكثر على كثرتها."

نستفيد من هذا المقطع التالي:

● إنشاء مجموعات إدارية تدير الوظائف والأهداف الصغيرة وتُحصيها وتدرسها

وتعرض على القائد مُدخلاتها ومخرجاتها (أسباب ودوافع ومصارفات) حسب أعداد

المتابعات وأهميتها أكثر من مرة وذلك صوناً للأهداف الصغيرة من حرف المسار

ولتجنّب اضطراب تنفيذ الأهداف العامة باختلال صغائر الأهداف، وبالحدّ الأدنى

لمدوامة إطلاع القائد على مجريات الأمور.



"وانصب نفسك لشغل اليوم، قبل أن يتّصل به شغل غد، فيمتلئ النهر الذي قدمت

ذكره".

نستفيد من هذا المقطع التالي:

- الحرص على إنجاز الخطط المرسومة والمحددة بوقت يومي أو أسبوعي لكي لا تتداخل البرامج فيما بينها ويدخل وقت البرنامج الأول في الثاني؛ أي إنجاز التكاليف اليومية بإتقان وتمهّل غير مخلّ ومؤدّ لتأخيرها إلى الغد، بالتالي تتراكم الأمور ويُفسد النهر أكثر من نفعه، حيث أعاد التمثيل به لوضوح المثال ولطافته في المجتمع الزراعي آنذاك.

"وتلقّ كل يوم بفراغك فيما قد رسمته له من الشغل في أمس، ورتب لكفاتك في كل يوم ما يعملون في غد، فإذا كان غد فاستعرض منهم ما رتبته لهم بالأمس، وأخرج إلى كل واحد بما يوجبه فعله من كفاية أو عجز، فامح العاجز وأثبت الكافي، وشيّع جميل الفعل بجميل القول، فإنك لن تستميل العاقل بمثل الإحسان".



نستفيد من هذا المقطع التالي:

- أهمية التخطيط المُسبق وعدم العمل بدونه درءاً للفوضى، حيث ننهي يومنا الإداري بما قد أعدناه مُسبقاً من خطط وبرامج.
- رتّب للكُفاة (وهم الموظفون والأعوان ومن هم تحت السلطة المباشرة) البرنامج اليومي الشامل للتكاليف المطلوبة، واستعراض ما تمّ إنجازه لتقويم الإعوجاج أو لمدح المُنجز.
- الشرح المستفيض لكل فرد عن أهمية دوره في العمل الإداري وذلك تحفيزاً له للعمل ومنعاً له من التقصير.
- توفير كافة الموارد اللازمة لإنجاز المهام، وإبطال مبررات العجز، وقوله امحُ العاجز وأثبت الكافي: يصحّ بمعنيين: إما أن يكون إزالة العوائق وتثبيت الموارد للإستفادة، وإما أنه (ع) يقصد الفرد، بتغيير مهام العاجز بما يتناسب مع قدرته وتثبيت المُنجز.



● استخدام العبارات اللائقة والمحفزة والمطمئنة حتى مع المُقصر، والإحسان إليه فإنه

نعم السلوك لاستمالته وتحفيزه، وإنه إحسانٌ للمُنجز وتدريبٌ للمُقصر على الإنجاز.

" واجعل إحسانك إلى المُحسن، تعاقب به المُسيء، فلا عقوبة للمُسيء أبلغ من أن

يراك قد أحسنت إلى غيره، ولم تُحسن إليه ... ولا سيّما إن كان ذلك منك باستحقاق،

فإن المُستحق يزيد فيما هو عليه، والمُقصر ينتقل عما هو فيه".

نستفيد من هذا المقطع التالي:

● جعل عقوبة المُسيء والمقصر الإحسان إلى المُنجز والمُحسن، فهذا عاملٌ تربويٌّ

إداريٌّ مهم، وإصلاح للأمور بأقل الخسائر وتحقيق هدفين بنفس الوقت:

- تحفيز المحسن وشكره، مما يولّد طاقةً إيجابيةً للبقاء على ما هو عليه.

- تدريب المُسيء للانتقال إلى وضع أفضل، بدون تعنيف أو تجريح.

"وملاك أمر السلطان : مشاورة النُصحاء ، وحراسة شأنهم وترك الاستقرار واستثبات

الأمور¹".

نستفيد من هذا المقطع التالي:

- ملاك الأمر هو قُوامه وطُرق نجاحه ويكون عند الإمام (ع) بالطرق التالية:
- أخذ رأي أهل الخبرة والنُصح من المستشارين والإداريين العريقين.
- حماية شؤونهم (النصحاء) وقضاء حوائجهم كي لا تختلط نصائحهم وآراؤهم بشائبة الحاجة فتحرفهم وتشوشهم عن النصيح السديد.
- ترك الإستقراء: إذا صح وجود هذه الكلمة في الحديث فيمكننا توجيهه بعدة توجيهات:

1. الإستقراء بما يحمل من معنى وهو الموجود في علم المنطق (وهو عملية

استدلالية تعتمد الانتقال من ملاحظات فردية أو جزئية إلى استنتاجات

وتعميمات) على فرض وجود هذا اللفظ لهذا المعنى في زمان الصادق (ع)

¹ . قد يكون هناك تصحيف والجملة تكون: ترك الإستقراز وانسياب الأمور



فيمكن حمله أنه لا يمكن أن تُساق الأمور كافةً بنفس القاعدة بل لا بد من دراسة حيثيات الحالة كلٌ حسب حالها، فلا تجري قاعدة عامة استقرائية لكي لا يُظلم أحد.

2. أن فعل استقرى يمكن أن يكون مقصوده هو استشراف الأمور وإصدار الأحكام بدون دراسة بل من استحسانات ودوافع خاصة في الحاكم قد لا تكون واقعية – وهذا نهى عنه (ع) لوقوعه في مغبة الإنحراف.

3. ترك الإستقراء وهو التتبع وقد يكون نصيحة أخلاقية لصرف النظر عن الزلات وتتبع عثرات العمال.

4. أما إذا كانت ترك الإستفزاز فواضحة المعنى إذ إن الجهد المتكامل للوصول للهدف العام لا يكون بتحريك النزاعات والإستفزازات التي تؤدي إلى الفرقة بالتالي الابتعاد عن الهدف المنشود.

- استنبات الأمور: أي التحقق من مجرياتها وعدم الإعتماد على النقل إذ لا بد من المعاينة في كثير من الأمور مع عدم الدخول في مغبة الغرق في التفاصيل



وتفضيل صغائر الأمور على عظامها، مع ما يرافق ذلك من التآني والرفق

والتصبر، أما في النقل الآخر وهو انسياب الأمور فواضح المعنى وهو منع

التسيب والتفلّت وعدم الإنضباط، إذ ينبغي تجنّبه للوصول إلى الأهداف العظيمة.



خاتمة

إن هذه التفاصيل الإدارية مهمة جداً في كل عمل إداري خاصة أنها مستقاة من أئمة الهدى

ومصابيح الدجى، أرجو منكم الاستفادة منها.

السيد حسين حسن محمد جواد بدر الدين

2025/07/02 – 5 محرم 1447 هجرية

لبنان – جبل عامل - حاروف